

Andrzej Pietrasz

Wyższa Szkoła Bankowa w Poznaniu, Wydział Zamiejscowy w Chorzowie
Zakład Finansów i Rachunkowości
e-mail: a.pietrasz@interia.pl
tel. 502 771 998

Dylematy pokryzysowe polskiej bankowości spółdzielczej

Streszczenie. Kryzys zmienił zarówno rynki, jak i zachowania w otoczeniu rynkowym, pojawia się więc pytanie, czy i jak zmiany te wpłynęły na polską bankowość spółdzielczą. Niniejszy artykuł stanowi próbę określenia i zrozumienia dylematów występujących w pokryzysowych realiach rynkowych funkcjonowania polskiej bankowości spółdzielczej, zwłaszcza po 2012 r. Opracowanie zawiera charakterystykę bankowości spółdzielczej po 2012 r., w tym ogólną charakterystykę sektora banków spółdzielczych w Polsce, prezentuje ich wyniki finansowe i wskaźniki efektywności oraz wnioski z funkcjonowania w analizowanym okresie. Ponadto ukazuje wizerunek banków spółdzielczych w bezpośrednim otoczeniu, a także poszukuje dróg dalszego rozwoju tej bankowości. Wreszcie podejmuje próbę zdiagnozowania przyszłości bankowości spółdzielczej w oparciu o zmiany regulacyjne w jej funkcjonowaniu, dalszej roli informatyki i e-bankowości spółdzielczej, jak również przyszłości banku spółdzielczego jako partnera biznesowego przedsiębiorcy.

Słowa kluczowe: sektor bankowy, bankowość spółdzielcza, banki spółdzielcze w Polsce, bankowość tradycyjna, CRD IV, finanse lokalne, spółdzielczość

Wstęp

Wszelkie dane makroekonomiczne wskazują na nieznaczne, ale stopniowe ożywienie gospodarki¹. Przyjmuje się więc, że mamy do czynienia z końcem kry-

¹ J. Szczygieł, *Bankowy American Dream*, „Miesięcznik Finansowy Bank” 2013, nr 2; J. Cieński, *Maruderzy doganiają prymusów Europy Centralnej*, www.obserwatorfinansowy.pl/forma/debata/maruderzy-doganiaja-prymusow-europy-centralnej/#hide [5.11.2013]; www.gpw.pl/analizy_i_statystyki [5.11.2013].

zysu². Trwał wystarczająco długo, by dać się we znaki zarówno przedsiębiorcom, jak i bankom. Zmienił nie tylko rynki w gospodarce regionalnej i globalnej, ale również zachowania jej uczestników. Sytuacja całego sektora bankowego w Polsce pozostawała jednak przez cały czas kryzysu stabilna³. Skoro jednak zmieniły się zachowania w otoczeniu rynkowym, pojawia się pytanie: Jak wpłynęły one na polską bankowość spółdzielczą?

Banki spółdzielcze w Polsce istnieją od ponad 150 lat, mają sieć ponad 4000 (4193 według stanu na grudzień 2012 r.)⁴ placówek bankowych, a nie są rozpoznawalne⁵. Co powoduje, że nie są widoczne? Czy bankowość ta jest marginalna, bo zacofana, niemodna, czy też zbyt różnorodna, by stanowiła jedno? Jakie osiąga wyniki finansowe i wskaźniki efektywności działania? A może coś ją deformuje? Czy i jaką ma przyszłość?

Artykuł stanowi próbę określenia i zrozumienia dylematów występujących w pokryzysowych realiach rynkowych funkcjonowania polskiej bankowości spółdzielczej, zwłaszcza po 2012 r.

1. Charakterystyka bankowości spółdzielczej po 2012 roku

1.1. Charakterystyka ogólna sektora banków spółdzielczych w Polsce

W ostatnim okresie, tj. od grudnia 2012 r. do czerwca 2013 r., liczba banków spółdzielczych nie zmieniła się. Działały 572 banki spółdzielcze, z czego 365 zrzeszonych było w Banku Polskiej Spółdzielczości SA (BPS SA) w Warszawie, zaś 206 – w Spółdzielczej Grupie Bankowej SA (SGB Banku SA) w Poznaniu. Jeden bank spółdzielczy, tj. Krakowski Bank Spółdzielczy, nie jest zrzeszony⁶.

² IAR, http://inwestycje.pl/dane_makro/UE-powoliwychodzi-z-recesji;216460;0.htmls [5.11.2013]; *Prognozy makroekonomiczne profesjonalnych prognostów*, wyniki ankiety makroekonomicznej NBP, runda z września 2013 r., Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2013; F. Dutkowski, *PAP, NIE SR: Polski wzrost przyspieszy z 2,9 proc. w 2014 r. do 3,9 proc. w 2015 r.*, [www.obserwatorfinansowy.pl/dispatchesd/niesr-polski-wzrost-przyspieszy-z-29-proc-w-2014-do-39-proc-w-2015-r/...](http://www.obserwatorfinansowy.pl/dispatchesd/niesr-polski-wzrost-przyspieszy-z-29-proc-w-2014-do-39-proc-w-2015-r/) [5.11.2013].

³ www.knf.gov.pl/images/BANKI_2010_tcm75-2614.pdf, www.knf.gov.pl/images/RAPORT_2011_tcm75-31319.pdf, www.knf.gov.pl/images/RAPORT_O_SYTUACJI_BANKOW_w_2012_pdf_tcm75-34744.pdf, www.knf.gov.pl/images/informacja_osytuacji_bankow_1kw_2013_tcm75-35217.pdf [4.11.2013].

⁴ *Analiza sytuacji bankowego sektora spółdzielczego, w tym funduszy własnych, w 2012 r. oraz informacja o przebiegu prac nad możliwymi modelami działania zrzeszeń w kontekście Dyrektywy CRD IV oraz Rozporządzenia CRR*, UKNF, Warszawa, czerwiec 2013, s. 5.

⁵ Rozmowa z Tomaszem Mirończukiem, prezesem Zarządu Banku BPS SA, *Odrębność decyzji, ale wspólny wizerunek*, „Bank Wspólnych Sił” 2013, nr 2, s. 11.

⁶ *Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w I półroczu 2013 r.*, UKNF, Warszawa, październik 2013, s. 4.

Aktywa całego sektora spółdzielczego wynosiły 9% polskiego sektora bankowego. Fundusze własne wynosiły 8,3%, kredyty i pożyczki dla sektora niefinansowego – 7,8%, a depozyty sektora niefinansowego – 9,9%, zatrudnienie to 20,2%, a liczba placówek stanowiła 34,5% całego sektora bankowego (stan na dzień 30 czerwca 2013 r.)⁷.

Dane o podstawowych wielkościach charakteryzujących poszczególne banki spółdzielcze wskazują na stałe i postępujące rozwarstwienie tego sektora. Wyrażnie dają się wyodrębnić cztery grupy banków (według danych na koniec 2012 r.)⁸: bardzo dużych o sumie bilansowej większej lub równej 200 mln zł (101 banków), dużych o sumie bilansowej większej lub równej 100 mln zł i mniejszej niż 200 mln zł (171 banków), średnich o sumie bilansowej większej lub równej 50 mln zł i mniejszej niż 100 mln zł (173 banki) oraz małych o sumie bilansowej mniejszej niż 50 mln zł (127 banków). Grupa banków o aktywach większych niż 200 mln zł (co najmniej od 2010 r.) rozwija się najszybciej. Rosną też jej udziały w sektorze (suma bilansowa, wynik finansowy netto, depozyty i kredyty oraz zatrudnienie). W przypadku pozostałych grup udziały w sektorze spółdzielczym spadają, w największym zaś stopniu banków o aktywach poniżej 50 mln zł⁹.

W czerwcu 2013 r. liczba udziałowców banków spółdzielczych wynosiła 1 042 566 osób, w tym 1 038 938 stanowiły osoby prywatne. Od czerwca 2012 r. zmniejszyła się zaś o 19 841 osób¹⁰. To zmniejszanie się liczby udziałowców następuje przede wszystkim w bankach o sumie bilansowej poniżej 100 mln zł (o 12 031 osób fizycznych)¹¹. Jest to sytuacja niepokojąca i trudna do zrozumienia dla zewnętrznego obserwatora. Na przykład liczba członków spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych powołujących się na „wspólny spółdzielczy początek”, a działających faktycznie od 1995 r., czyli niespełna 18 lat, wynosiła na koniec 2012 r. 2 567 838 członków¹². Oczywiście jest, że spowodowało to ukierunkowanie SKOK na rozwój skali działalności, czyli zaangażowanie się w działalność konkurencyjną wobec banków (w szczególności banków spółdzielczych), a tym samym poszukiwanie członków, których potrzeby mogłyby zaspokoić¹³. Czy takie są reguły biznesu? Pozostaje jednak pytanie: Jak zwiększyć liczbę udziałowców banków spółdzielczych? Być może rozwiązanie przyniesie uchwalenie nowego prawa spółdzielczego, w którym winno być zapisane, jak postuluje

⁷ Ibidem.

⁸ *Analiza sytuacji bankowego sektora spółdzielczego...*, s. 3.

⁹ Ibidem.

¹⁰ Ibidem, s. 4.

¹¹ Ibidem.

¹² *Informacja dla Komisji Nadzoru Finansowego. Raport o sytuacji spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych w 2012 roku*, UKNF, Departament Bankowości Spółdzielczej i Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych, Warszawa, maj 2013, s. 17.

¹³ Ibidem, s. 7.

Jan Czesak: „przywrócenie zerwanych więzi ekonomicznych członków ze swoimi spółdzielniami”¹⁴. Mimo to są powody do niepokoju.

Specyfiką banków spółdzielczych jest duże zatrudnienie w placówkach bankowych. Na koniec czerwca 2013 r. wynosiło ono 32 972 etatów. Po raz pierwszy jednak od lat 90. doszło do kwartalnego spadku zatrudnienia (w stosunku do marca 2013 r. o 88 etatów)¹⁵. Liczba placówek (łącznie z centralami) wzrosła do 4797¹⁶. Charakterystyczne jest również to, że banki o aktywach większych lub równych 100 mln zł posiadają 78,5% wszystkich placówek banków spółdzielczych.

1.2. Wyniki finansowe i wybrane wskaźniki efektywności

Analiza zarówno bilansów, jak i rachunków wyników banków spółdzielczych oraz banków zrzeszających wykazuje, że:

– w przypadku banków spółdzielczych struktura ich bilansu od końca 2010 r. do końca 2012 r. pozostawała stabilna. Zmiana miała miejsce w I kwartale 2013 r., kiedy nastąpił wzrost udziału należności od sektora finansowego oraz spadek udziału należności sektora niefinansowego. W II kwartale zaszły zmiany struktury aktywów – wycofanie części depozytów z banków zrzeszających (spadek stóp procentowych) i zaangażowanie ich w kredyty i/lub instrumenty dłużne (bony NBP i obligacje skarbowe), a także (w pasywach) wyhamowanie przyrostu depozytów sektora niefinansowego (osób prywatnych),

– depozyty osób prywatnych w bankach spółdzielczych przewyższały należności od sektora niefinansowego,

– oprocentowanie depozytów osób prywatnych w bankach spółdzielczych zmniejsza się wolniej niż oprocentowanie depozytów banków w bankach zrzeszających,

– polityka ta prowadzi do coraz większego deficytu na operacjach z osobami prywatnymi (co jest bezpośrednią przyczyną spadku dynamiki wyniku poniżej 100%),

– spadek przychodów odsetkowych wynikający ze zmniejszenia oprocentowania depozytów banków spółdzielczych w bankach zrzeszających został wyrównany przez wzrost wolumenu tych depozytów,

– jednak takie przerzucanie ryzyka przez banki spółdzielcze na banki zrzeszające nie chroni ich przed spadkiem wyników, a wciąż drogie depozyty od banków spółdzielczych dominują w strukturze depozytów banków zrzeszających¹⁷.

¹⁴ Rozmowa z Janem Czesakiem, członkiem Rady Nadzorczej BPS SA, *Przed walnym zgromadzeniem Banku BPS SA*, „Bank Wspólnych Sił” 2013, nr 6, s. 16.

¹⁵ *Informacja o sytuacji banków...*, s. 5.

¹⁶ *Ibidem*.

¹⁷ *Ibidem*, s. 6 i nn.

Jako rozwiązanie tego problemu KNF sugeruje „wdrożenie zasad zarządzania płynnością dla grup zrzeszeniowych”¹⁸.

Analiza należności wykazuje również, że:

– banki spółdzielcze powoli i niechętnie angażują się w drobne kredyty detaliczne,

– niezbędna jest staranna analiza potrzeb kredytowych terenu ich działania¹⁹.

Wyraźnie zmniejszył się wynik finansowy netto banków spółdzielczych (wynosił 395,6 mln zł) i jest to już II kwartał spadku. Na dzień 30 czerwca 2013 r. pięć banków poniosło stratę w łącznej kwocie 4,3 mln zł.

Wskaźnik kosztów operacyjnych C/I przekroczył 80% w 141 bankach (natomiast w I kwartale w 94 bankach). Wynik netto banków zrzeszających wynosił 18,2 mln zł. Nastąpił tym samym istotny spadek efektywności – zarówno marży, jak również ROA i ROE.

Dla porównania w całym polskim sektorze bankowym:

– spadek marży w bankach w bankach spółdzielczych był podobny, tj. o 1 p.p. (w bankach spółdzielczych wynosił 3,4%, a bankach komercyjnych 2,3%), zaś wzrósł w bankach zrzeszających i wynosił 1,3% (wcześniej 1,2%),

– wskaźnik C/I w bankach komercyjnych wyniósł 50,7%, w bankach spółdzielczych – 70,6%, a w bankach zrzeszających – 63,5%,

– ROA w bankach komercyjnych wyniósł 1,2%, w bankach spółdzielczych – 0,9%, a w bankach zrzeszających – 0,1%,

– ROE netto w bankach komercyjnych wyniósł 11%, w bankach spółdzielczych – 8,5%, a w bankach zrzeszających – 2,6%.

Zarówno osiągnane wyniki finansowe (mowa o całym sektorze, nie o poszczególnych bankach spółdzielczych), jak i wskaźniki efektywności działania nie są zapewne powodem do chwały dla sektora banków spółdzielczych.

1.3. Wnioski z funkcjonowania bankowości spółdzielczej po 2012 roku

Sektor bankowości spółdzielczej jest stabilny, chociaż w ostatnim okresie zmniejszyły się wyniki finansowe w porównaniu do okresów ubiegłych. Główne tego powody to wysokie oprocentowanie depozytów (zwłaszcza terminowych) osób prywatnych i związany z tym deficyt na operacjach z tymi osobami, malejący wynik odsetkowy od banków (czego przyczyną jest spadek oprocentowania depozytów banków spółdzielczych w bankach zrzeszających) oraz wzrost kosztów operacyjnych. Trudno się więc nie zgodzić ze stwierdzeniem, iż „wysokie koszty działania banków spółdzielczych przy kurczącej się marży ograniczają ich

¹⁸ www.knf.gov.pl/Images/BS_analiza_1kw_2013_tcm75-35208, s. 9 [5.11.2013].

¹⁹ *Ibidem*, s. 11.

bezpieczną przestrzeń działania²⁰, zwłaszcza tych najmniejszych, tj. o aktywach poniżej 50 mln zł. Tym samym spadła efektywność działania banków spółdzielczych. Można więc stwierdzić, że nie radzą sobie one z obecną sytuacją niskich stóp procentowych. Polityka cen depozytów banków spółdzielczych powoduje bowiem, iż drogie depozyty oznaczają drogie kredyty, to zaś ułatwia bankom komercyjnym konkurencję na rynku kredytowym. Ekspansja dużych banków spowodowana jest wyczerpywaniem się rynku kredytowego w ich tradycyjnych środowiskach. Potrzebna jest więc staranna analiza potrzeb kredytowych wszystkich osób (zarówno prywatnych, jak i przedsiębiorców) z terenu działania banku.

Niemal bez zmian pozostaje jakość należności od sektora niefinansowego. Udział należności zagrożonych wynosił 6,4%.

W bankach zrzeszających nastąpiła poprawa działalności bankowej, a także odnotowano spadek kosztów operacyjnych.

2. Bank spółdzielczy w środowisku lokalnym

2.1. Wizerunek banków spółdzielczych w otoczeniu

Spółdzielczość z założenia była i jest istotą tej formy bankowości. Słychać to też często na różnych forach gospodarczych²¹, w wywiadach czy wystąpieniach²². „Banki muszą się przebić do opinii publicznej – mówi Tomasz Mirończuk – innym ważnym elementem jest spójność... wyglądu placówek”²³. Należy przez to rozumieć, że i spójność nazw banków. Trudno bowiem odgadnąć, co to za bank i gdzie ma centralę: PACO-BANK²⁴, Express Bank, neoBank, SKBank, ESBANK, HEXA Bank, OK Bank, Bank RUMIA, SANBank, Vistula Bank²⁵. Ciekawa wydaje się lektura nazw banków spółdzielczych w Polsce. Czasem trudno, ale trzeba zrozumieć różne przedrostki nazw typu: Rejonowy, Międzypowiatowy, Powiatowy, Gospodarczy, Polski, Piastowski czy regionalnie brzmiące: Wschodni, Warmiński, Bieszczadzki, Podkarpacki, Podhalański, Beskidzki, Śląski, Łużycki. Być może mają one pomóc w dookreśleniu terenu działania czy siedziby banku spółdzielczego. Trudno jednak skojarzyć wymienione nazwy z bankowością spółdzielczą, a przecież PACO-BANK to Bank Spółdzielczy To-

²⁰ *Informacja o sytuacji banków...*, s. 16 i nn.

²¹ Zob. wypowiedzi prezesów banków spółdzielczych i zaproszonych gości, XX Forum Gospodarcze w Toruniu, *Rola Banków Spółdzielczych z Grupy BPS w stabilizowaniu gospodarki*, www.prnews.pl [8.07.2013].

²² Zob. wystąpienie Tomasza Mirończuka, prezesa Zarządu Banku BPS, *Czas ważnych zmian*, Zgromadzenie Prezesów Banków Spółdzielczych Zrzeszonych z bankiem BPS SA, „Bank Wspólnych Sił” 2012, nr 7, s. 6.

²³ *Ibidem*.

²⁴ www.sgb.pl/banki/spoldzielcze_wykaz [13.07.2013].

²⁵ www.bpsRaportRoczny2012.pdf, s. 136-151 [13.07.2013].

warzystwo Oszczędnościowo-Pożyczkowe w Pabianicach, Ekspres Bank to Ekspres Bank Spółdzielczy w Rzeszowie, neoBank jest nazwą handlową Wielkopolskiego Banku Spółdzielczego (kiedyś w Lubnowie, dziś w Poznaniu), SKBank to Spółdzielczy Bank Rzemiosła i Rolnictwa w Wołominie, ESBANK to Bank Spółdzielczy w Radomsku, HEXA Bank to HEXA Bank Spółdzielczy z centralą w Piątnicy Poduchownej, OK Bank to Orzesko-Knurowski Bank Spółdzielczy z siedzibą w Knurowie, Bank Rumia to Bank Rumia Spółdzielczy w Rumii, zaś SANBank to SANBank Nadsański Bank Spółdzielczy w Stalowej Woli, a Vistula Bank to Vistula Bank Spółdzielczy, a właściwie Nadwiślański Bank Spółdzielczy w Czerwińsku z siedzibą w Wyszogrodzie.

Banki te mają piękną historię²⁶. Lecz czy to na pewno jest „spółdzielczość”, czy raczej klasyczna deformacja sektora? „trudno chyba uznać, że banki, które decydują się na korzystanie z nazw i znaków handlowych uniemożliwiających ich powiązanie z sektorem spółdzielczym, działają w interesie zrzeszeń, których uczestnikami nadal przecież pozostają [...]”²⁷. Obserwacje ich wskazują raczej na „kompleks lokalnego biznesu”, a może „spółdzielców pierwszego kontaktu” – ludzi, którzy (być może) przypadkiem zostali decydentami w bankowości spółdzielczej. W związku z tym pojawiają się pytania: Czy nie dostrzegają oni problemu? Wstydzą się swojej lokalności? Wstydzą się bankowości spółdzielczej? Stawiają interes własny ponad interes grupy? Boją się wyróżnić? Czy są częścią polskiej spółdzielczości bankowej? Czy (wyróżnik nazwy) wzmacnia mnie i wizerunek całego sektora banków spółdzielczych w Polsce, którego jestem (i chyba chcę być) mocnym ogniwem?

Trudno to czasem zrozumieć osobom śledzącym wydarzenia w spółdzielczej bankowości polskiej. Na pewno jednak nazwy te powodują chaos i dezorientację i tak zagubionego już (w natłoku informacji z rynku bankowości komercyjnej) klienta, o potencjalnym kliencie banków spółdzielczych nie wspominając. Klientowi często brak bowiem czasu, a niekiedy także chęci, by rozwiązywać zagadki: jaki to bank? Zaś co bardziej dociekliwi zwracają się z pytaniem do KNF o „status (w tym o kwestie objęcia ich gwarancjami BFG) podmiotów o egzotycznie brzmiących, niespotykanych wcześniej nazwach”²⁸. Czy nie wymaga to ponownego przemyślenia?

Zasadne wydaje się podkreślanie korzeni, tradycji i lokalnej historii, oczywiście w oparciu o ofertę bankową zaspokajającą, a nawet wyprzedzającą oczekiwania obecnych i potencjalnych klientów banku spółdzielczego.

²⁶ <http://hexabank.pl/onas/historia>, <http://vistulabs.pl/29,historia.html>, www.pacobank.pl/index.php/AboutUs [13.07.2013].

²⁷ Zob. rozmowa z Dariuszem Twardowskim, dyrektorem Departamentu Bankowości Spółdzielczej i Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych KNF, *Klienci są zadowoleni z banków spółdzielczych*, „Bank Wspólnych Sił” 2013, nr 5, s. 5.

²⁸ *Ibidem*, s. 11.

2.2. Bank spółdzielczy dalej spółdzielczy?

Pomimo widocznego samozadowolenia prezesów banków spółdzielczych, przebijającego z ich licznych wypowiedzi w mediach, szczególnie w momentach odbierania nagród i zaszczytów (czasem ma się nawet wrażenie, że sami je sobie nawzajem przyznają lub robi to ich bliskie otoczenie, powiązane z nimi, a nawet od nich zależne), ogólny obraz banków spółdzielczych wydaje się nie najlepszy.

Przedstawione wyniki wyraźnie dają do zrozumienia, że dalsza rywalizacja z bankami komercyjnymi na głównym rynku usług bankowych skazana jest na porażkę. Czy wobec tego decydenci bankowości spółdzielczej, analizując zarówno rynek bankowości, jak i wyniki osiągnięte przez własne banki, nie powinni rozważyć, co i jak dalej?

Od lat środowisko spółdzielców o tym dyskutuje. Jednak różne koncepcje, począwszy od lat 90., pozostają tylko koncepcjami. Środowisko bankowości spółdzielczej nie mówi jednym głosem z uwagi na różnicowanie i niespójność interesów (co nie wydaje się zrozumiałe) i coraz dalej mu do osiągnięcia porozumienia. Jak zauważył prezes Związku Banków Polskich Krzysztof Pietraszkiewicz: „banki muszą zdefiniować nowe wyzwania i poszukać pierwszych, najlepszych rozwiązań w wielu obszarach”²⁹, równocześnie wzywając do poszukiwań modelu bankowości „obywatelskiej”³⁰ jako pomysłu na bardziej bezpieczną bankowość.

Można zauważyć, że spółdzielczość nie jest mile widzianym przez obecnie rządzących w Polsce sposobem działalności. Dziwi to, gdyż tylko na przykładzie Republiki Czeskiej wyraźnie widać, iż brak utrudnień, w szczególności prawnych, może prowadzić do dynamicznego wzrostu liczby nowych spółdzielni – tej coraz bardziej popularnej formy prowadzenia działalności gospodarczej w Czechach³¹.

Analizując kolejne zmiany ustawodawcze, trudno stwierdzić, czy posłowie oraz rząd, który stoi dziś za ich działaniami, pragną dobra spółdzielców. Od lat jest to pogląd nie tylko spółdzielców, ale i środowiska prawniczego³². Działania te są bowiem postrzegane jako próby likwidacji sektora spółdzielczego³³. Zapewne

²⁹ Zob. wystąpienie Krzysztofa Pietraszkiewicza, VI Forum Liderów Banków Spółdzielczych, *Bank spółdzielczy obywatelski*, Warszawa, 9.09.2013 r.

³⁰ Ibidem.

³¹ *Wybrane aspekty prowadzenia działalności gospodarczej na rynku czeskim*, Enterprise Europe Network, Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Katowice, 23.10.2013 r. (materiały seminarium).

³² A. Bałaban, *Sami zdecydujemy o własnym losie*, „Tęcza Polska. Magazyn Krajowej Rady Spółdzielczej” 2013, nr 11, s. 5; List otwarty Zarządu Krajowej Rady Spółdzielczej z dnia 21 sierpnia 2013 r.; List otwarty Stowarzyszenia „Klub Inteligencji Polskiej” do Rafała Grupińskiego Przewodniczącego Klubu Parlamentarnego Platforma Obywatelska, „Tęcza Polska. Magazyn Krajowej Rady Spółdzielczej” 2013, nr 11, s. V-VI.

³³ Rozmowa z Wiesławem Szczepańskim, „Dziennik Trybuna” z 13.10.2013 r.

winni są temu po części wszyscy spółdzielcy, nie tylko bankowi³⁴. Nie potrafią bowiem uzgodnić wspólnej strategii całego ruchu spółdzielczego, połączyć się, by osiągnąć upragniony przez działaczy spółdzielczych sukces. Tymczasem zarówno w Polsce, jak i za granicą spółdzielczość w wielu przypadkach udowodniła, że posiada skuteczne (nie tylko w trudnych czasach) i sprawdzone rozwiązania. Może też być siłą napędową rozwoju społecznego, i to nie tylko lokalnego. Jest potrzebna. Konieczne są jednak nowe rozwiązania systemowe i „nowa formuła bankowej spółdzielczości”.

2.3. Poszukiwanie dróg rozwoju

Banki spółdzielcze ciągle mają ogromny potencjał, choć od lat niewykorzystywane. Być może dlatego, że wciąż istnieje niezwykle pilna potrzeba „pochylenia się w pierw nad wieloma dylematami”?

W krótkim czasie pojawia się dylemat³⁵: jak walczyć o depozyty? Są one bowiem niezbędne, a rynek wymusił obniżanie ich oprocentowania. Problemem pozostaje więc, jak nie dopuścić do ich znaczącego odpływu? Najprawdopodobniej mamy do czynienia z końcem cyklu obniżek stóp procentowych. Oznacza to, że poziom kosztów odsetkowych osiągnął lub niebawem osiągnie swój pułap i na nowo rozgorzeje walka o depozyty, np. poprzez nowe produkty dla klientów. Być może nie będą to lokaty terminowe, a sprytnie oprocentowane konta oszczędnościowe.

Kolejny krótkookresowy dylemat to prowizje i opłaty bankowe. Aby poprawić wyniki finansowe, trzeba będzie zastanowić się nad cennikami. Rachunki za darmo, karty za darmo to już przeszłość. Trzeba będzie uwzględnić to, że wprowadzenie opłat może spowodować rezygnację z części rachunków, a nawet kart. Nie da się wykluczyć odejść klientów.

Następny dylemat to koszty, w tym koszty dzisiejszych wynagrodzeń pracowników. Wyjątkowa zgodność panuje wśród prezesów banków komercyjnych, iż „nie ma sensu dobrze płacić ludziom, którzy sprzedają klientom produkty, mając o nich taką samą wiedzę, jaką klient może uzyskać ze stron internetowych”³⁶. Sytuacja ta będzie niebawem dotyczyć sektora spółdzielczego. Częściowe rozwiązanie stanowi już outsourcing. Problemem jest jednak często jakość usług. Może więc trzeba stawiać przede wszystkim na kompetencje ludzi.

³⁴ J. Brzozowska-Wabik, *Spółdzielczość to nie przeżytek*, Biuro Analiz Sejmowych, „Infos” z 22.11.2012 r., s. 1.

³⁵ Dylematy te (i inne) występują również w całym sektorze bankowym, tu są jednak szczególnie ważne w sytuacji obecnie osiągniętych wyników i efektywności działania.

³⁶ J. Ramotowski, *Pod wpływem niskich stóp banki zmieniają strategię*, www.obserwatorfinansowy.pl/forma/debata/pod-wplywem-niskich-stop-banki-zmieniaja-strategie/#hide [28.10.2013].

W długim terminie to kompetencje i wysoka jakość usług (jest przecież kadra) może być jednym z głównych czynników przewagi konkurencyjnej banku spółdzielczego. Satisfakcję klientów uznaje się bowiem za podstawę ich lojalności. Dzięki zadowolonym i lojalnym klientom bank może zwiększać swoje obroty i konkurencyjność na rynku. Wynika to głównie z zakupu większej liczby produktów bankowych w sprawdzonym banku (czyli zysk z wyższej sprzedaży), znajomości struktury organizacyjnej oraz zasad funkcjonowania banku spółdzielczego (co ogranicza czas i redukuje koszty, np. marketingu), jak i reklamy, jaką zapewniają zadowoleni klienci, polecając bank rodzinie i najbliższym znajomym. Jednak również niezadowolony klient jest cennym źródłem informacji o jakości pracy banku (niektórzy praktycy sprzedażowi twierdzą, że głównie on). Trzeba więc umiejętnie wykorzystać i ten cenny kapitał.

3. Przyszłość sektora bankowości spółdzielczej

3.1. Zmiany regulacyjne w bankowości spółdzielczej

Pokryzysowe zmiany regulacyjne w sektorze bankowości spółdzielczej³⁷ odnoszą się przede wszystkim do obowiązków wynikających z dyrektywy CRD IV³⁸ oraz rozporządzenia CRR³⁹, w tym najistotniejsze są zmiany w stosunku do obowiązujących obecnie zasad obliczania kapitału założycielskiego banku, funduszu udziałowego i norm płynności.

Dyrektywa CRD IV w art. 12 określa minimalny poziom kapitału założycielskiego dla banku spółdzielczego, który – podobnie jak dzisiaj – wynosi równowartość 1 mln euro. Zmiana polega jednak na tym, że w chwili jej wdrożenia do systemu polskiego prawa będzie to dotyczyć (1 mln euro) kapitału założycielskiego rozumianego jako fundusze podstawowe, inaczej niż obecnie. Podobnie bank spółdzielczy poza zrzeczeniem powinien posiadać co najmniej 5 mln euro kapitału (liczone jw.).

Również fundusz udziałowy banków spółdzielczych bez wprowadzenia zmian związanych z jego charakterystyką (obecnie określany jest jako niestabilny, bo zarząd banku nie może zatrzymać ani ograniczyć wypłaty udziałów członków banku) nie będzie zaliczany do funduszy własnych.

Wejście w życie rozporządzenia CRR oznacza spełnienie obowiązku nowych norm płynności banków spółdzielczych. Przeprowadzone przez KNF symulacje⁴⁰

³⁷ Trafnie ocenił to prezes ZBP K. Pietraszkiewicz w czasie swojego wystąpienia na VI Forum Liderów Banków Spółdzielczych, stwierdzając: „banki są w okresie szoku regulacyjnego”.

³⁸ Art. 12 dyrektywy CRD IV, www.knf.gov.pl/crd/pakiet_crd4_banki_spoldzielcze.html [5.11.2013].

³⁹ Art. 24, art. 27, art. 108, art. 401-406 CRR.

⁴⁰ www.knf.gov.pl/pakiet_banki-spoldzielcze.html [20.09.2013].

wykazały, że posiadający dziś nadpłynność sektor nie będzie w stanie, przy obecnej organizacji gospodarki finansowej zrzeszeń, spełnić norm płynności. Jako jedno z rozwiązań zaproponowano więc bankom utworzenie systemu ochrony instytucjonalnej (Institutional Protection Scheme – IPS), czyli przekształcenie obecnych zrzeszeń w zrzeszenia z systemem IPS. Miałyby to polegać na tym, że banki mogłyby na bieżąco reagować i chronić się nawzajem przed niewypłacalnością. Pojawił się jednak problem – banki spółdzielcze, obawiając się utraty suwerenności, nie są skłonne przyjąć tego rozwiązania. Nie ma bowiem jednej wizji zasad organizacji IPS. Wszystko to budzi niepokój zarówno światłych spółdzielców, ich sympatyków i świata nauki (obserwatorów), jak i nadzorczy (KNF).

3.2. Bank spółdzielczy jako partner biznesowy przedsiębiorcy

Na Europejskim Kongresie Małych i Średnich Przedsiębiorstw w Katowicach w panelu „Banki spółdzielcze partnerem małych i średnich przedsiębiorstw” prezesi banków spółdzielczych⁴¹ powtarzali, „iż banki spółdzielcze znają swoich klientów”. Te od lat powtarzane słowa przedstawicieli bankowości wypadają chyba traktować jako stały slogan marketingowy, a być może mit. A przecież żadne regulacje bankowe nie zawierają kryterium o nazwie „znajomość”, ani przy lokacie terminowej, ani przy kredytach (procedurze kredytowej), będących głównymi produktami tego sektora. Nigdy też nie określono – czy to w wypowiedziach, czy w literaturze przedmiotu – co znaczy znajomość klienta. Co już jest znajomością, a co jeszcze nie? Nie przedstawiono też wyników badań, w których efektywność byłaby zależna od kryterium „znajomości”. Wręcz przeciwnie – wiele badań (np. badania Deloitte) wskazuje na to, iż to nie banki, które muszą dopiero nauczyć się rozpoznawać potrzeby klientów, a rodzina i przyjaciele są źródłem informacji o możliwościach zaspokojenia potrzeb finansowych, w tym oferowanych przez rynki bankowe⁴².

Dowodzi to tylko tego, że Polacy nie znają się na finansach⁴³, co może być wykorzystane przez spółdzielców. Pojawiają się bowiem w ten sposób nowe możliwości zarobkowania: edukacja, doradztwo i sprzedaż (nowy klient).

Z badań PwC wynika, że oferty bankowe często nie odpowiadają potrzebom i oczekiwaniom klientów⁴⁴. A zatem spółdzielcy nie znają ich czy nie potrafią

⁴¹ Obrady Europejskiego Kongresu Małych i Średnich Przedsiębiorstw, gmach Urzędu Wojewódzkiego w Katowicach, wypowiedzi m.in. prezesów Banku Spółdzielczego w Cieszynie, BPS w Warszawie, BS Silesia w Katowicach oraz BS w Trzebnicy, 17.09.2013 r.

⁴² <http://prnews.pl/wiadomosci/polskie-banki-nie-potrafia-rozpoznać-potrzeb-klientow-6547085> [2.07.2013].

⁴³ *Edukacja finansowa Polaków*, TNS Polska, Warszawa 2013.

⁴⁴ www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/mikro-firmy-stawiaja-na-bankowosc-internetowa.jhtml [13.07.2013].

ich wykorzystywać? Często zapytani wprost klienci odpowiadają, że są zadowoleni z banków spółdzielczych⁴⁵, jednak ich zachowania wskazują na potrzebę nowego podejścia banków do oferowanych przedsiębiorcom usług bankowych, dostosowania oferty do zmieniających się potrzeb i oczekiwań przedsiębiorców, co wymaga zmiany mentalności bankowców.

Jeśli banki spółdzielcze tego nie zrobią, na pewno zrobi to konkurencja. Kluczowa jest więc odpowiedź na pytanie: Kto jest (może, powinien być) moim (banku spółdzielczego) klientem? Być może nawet kluczowe dla całego biznesu spółdzielczego. Wiedząc, kto, można zapytać, czego potrzebuje i mu to zaferować. Problem w tym, że bankowcy myślą schematami: rachunek, depozyt, kredyt, ewentualnie leasing. A może należałoby zaproponować coś jeszcze: zabezpieczyć posiadane środki, nauczyć inwestycji, pomnożyć i zabezpieczyć starość.

Szukające jest to, że taki sektor (obecny w całej Polsce, która liczy ok. 38 mln obywateli) nie stworzył dodatkowych rozwiązań emerytalnych (czy rentierskich) dla rolników i przedsiębiorców. Pomija też obszar *private banking*, oddając „pole” bankom komercyjnym. Czy nie można być rentierem z bankiem spółdzielczym? Czy na starość trzeba być biednym? Po co klientowi bank, który „żyje z niego”, kiedy jest mu dobrze? Potrafi on przecież zadbać o siebie, pracując, prowadząc gospodarstwo rolne czy firmę.

Według szacunków PwC mikrofirmy wydają na usługi bankowe prawie 1,5 mld zł rocznie⁴⁶, a mogą wydać więcej. Ten rozszerzający się rynek stwarza możliwość generowania tak potrzebnych wszystkim bankom przychodów na bardzo wielu płaszczyznach, z wielu produktów, których jeszcze nie ma.

Lokalni przedsiębiorcy z pewnością potrzebują spółdzielczych banków, które często traktują jako lokalne centrum biznesowo-doradcze⁴⁷. Problemem jest jednak porozumienie się. Nadeszła wreszcie pora, aby zrozumieć, co dzieje się w otoczeniu banku spółdzielczego. Pewne bowiem jest to, że zyski nie powinny uciekać z rynku lokalnego przez banki komercyjne za granicę, jak jeszcze często ma to miejsce.

3.3. Informatyka i e-bankowość spółdzielcza

Bankowość spółdzielcza z powodzeniem wykorzystuje wszelkie nowinki techniczne i nowe technologie. Bank Polskiej Spółdzielczości był prekursorem zastosowania bankowości biometrycznej⁴⁸ w Polsce. Zainstalowano w nim pierw-

⁴⁵ Rozmowa z Dariuszem Twardowskim, dyrektorem Departamentu Bankowości Spółdzielczej i Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych KNF, *Klienci są zadowoleni...*

⁴⁶ Ibidem.

⁴⁷ *Raport o sytuacji mikro i małych firm w 2012 r.*, Bank Pekao SA, Warszawa 2013.

⁴⁸ Biometria wykorzystuje skan naczyń krwionośnych, wyjątkowy (inny) i niezmienny dla każdego człowieka.

sze w Polsce bankomaty z czytnikami FingerVein⁴⁹, identyfikujące klienta na podstawie skanu naczyń krwionośnych. Wprowadzając bankomaty biometryczne do sieci banków spółdzielczych, pokazano, że są to banki stosujące nowoczesne technologie. Powszechne są wszystkie rodzaje kart, rozwija się samoobsługowe kanały (obsługi) klienta, rozszerza funkcjonalność bankowości elektronicznej, bankomatów, wpłatomatów. Stopniowo rozwija się również elektroniczny obieg dokumentów. Problemem pozostaje⁵⁰ (w Grupie BPS) ze względów kosztowych obsługa kart Zrzeszenia, wybór nowego systemu dla BPS, zinterfejsowanego z systemami informatycznymi banków spółdzielczych, oraz reorganizacja witryny internetowej.

Jednak od chwili, kiedy banki zaczęły świadczyć usługi z wykorzystaniem Internetu, stały się podatne na wszelkiego rodzaju cyberzagrożenia. Muszą więc stale o tym pamiętać. KNF wiosną 2013 r. zmieniła rekomendację D, dotyczącą bezpieczeństwa systemów informatycznych w bankach i nowych technologii. Zmusza ona m.in. do ponownego przemyślenia i podjęcia działań (w tym sformalizowania procedur), by wykorzystywane środowisko teleinformatyczne efektywnie i bezpiecznie wspierało działalność banku. Banki spółdzielcze stoją przed wyzwaniem, jakim są płatności mobilne, a bankowość mobilna tworzy znacznie większe zagrożenia niż tradycyjna bankowość internetowa. To także koszty – oprócz kosztów bezpieczeństwa pojawia się jeszcze koszt dotarcia do klienta. A koszty to nasz słaby punkt. Tym bardziej że bankowość spółdzielcza wciąż tworzy sieć kosztownych oddziałów. Tymczasem w oddziałach są pracownicy, nie ma zaś klientów⁵¹. Wyniki badań sugerują, że w oddziałach bankowych 80% pracowników może być zbędnych. Cięcia dałyby oszczędności liczone w miliardach. Wydaje się, że należałoby dokonać nie tylko zmiany modelu biznesowego, ale i wynikającej z niej zmiany organizacji struktury sprzedażowej.

Podsumowanie

Od lat 90. w sektorze bankowości spółdzielczej trwają dyskusje i spory m.in. o koncepcje jego funkcjonowania. Środowisko jest skłócone, każdy dba o własne partykularne interesy. Warto byłoby jednak – tak jak SKOK (również działający na podstawie ustawy o spółdzielczości) – mówić jednym głosem, włączając w to cały ruch spółdzielczy w Polsce. Potrzeba jednak do tego porozumienia banków spółdzielczych, np. w czterech grupach według wielkości (sum bilansowych), lub przynajmniej uzgodnienia wspólnego stanowiska w najważniejszych kwestiach.

⁴⁹ Zob. rozmowa ze Stanisławem Matejkiewiczem, prezesem Zarządu Banku Spółdzielczego w Kielcach, *Bank w jednym palcu*, „Bank Wspólnych Sił” 2013, nr 2, s. 8-9.

⁵⁰ Ibidem.

⁵¹ *Jakość na bank*, TNS Polska, Warszawa 2013.

Rynki wymusiły na bankach spółdzielczych przystosowanie się do zachodzących w otoczeniu zmian. Kryzys finansowy i gospodarczy pokazał, że chociaż tradycyjna bankowość przetrwała perturbacje, to nie ma już recepty na pewny, dalszy rozwój. Następuje coraz większe rozwarstwienie, nie da się więc utrzymać *status quo*.

Zasadne wydaje się więc pytanie: Co jest dziś fundamentem biznesu banku spółdzielczego? Może trzeba skupić się, jak sugeruje T. Mirończuk w rozważaniach na temat tego, jak zreszczenia mogą więcej zarabiać na rynkach lokalnych⁵², na trzech grupach tematów: „pierwsza to płynność, z której trzeba zrobić dobry biznes, druga – technologia, trzecia – wizerunek i promocja”⁵³ i zacząć działać.

A może trzeba rozważyć sugestie prezesa Bankowego Funduszu Gwarancyjnego Jerzego Pruskiego, który wskazuje na zamrożony potencjał sektora spółdzielczego, zwłaszcza dystrybucyjny, jak również pilną potrzebę integracji: „dyskusja środowiska nie może dotyczyć wyłącznie norm regulacyjnych. Nie wolno zapominać o wyzwaniach rynku i zbudowaniu skutecznego modelu biznesu”⁵⁴. Konieczne są zatem pilne analizy i diagnozy współpracy i równie pilne działania.

Spółdzielcy bankowi powinni, uwzględniając zagrożoną misję sektora, zwrócić się – jak to zwykle czynią – do swojego decydenta i zawołać: Biznes, prezesie!

Literatura

- Analiza sytuacji bankowego sektora spółdzielczego, w tym funduszy własnych, w 2012 r. oraz informacja o przebiegu prac nad możliwymi modelami działania zreszczeń w kontekście Dyrektywy CRD IV oraz Rozporządzenia CRR*, UKNF, Warszawa, czerwiec 2013.
- Bałaban A., *Sami zdecydujemy o własnym losie*, „Tęcza Polska. Magazyn Krajowej Rady Spółdzielczej” 2013, nr 11.
- Brzozowska-Wabik J., *Spółdzielczość to nie przeżytek*, Biuro Analiz Sejmowych, „Infos” z 22.11.2012 r.
- Cieński J., *Maruderzy doganiają prymusów Europy Centralnej*, www.obserwatorfinansowy.pl/forma/debata/maruderzy-doganiaja-prymusow-europy-centralnej/#hide [5.11.2013].
- Dutkowski F., *PAP, NIESR: Polski wzrost przyspieszy*, www.obserwatorfinansowy.pl/dispatches/niesr-polski-wzrost-przyspieszy-z-29-proc-w-2014-do-39-proc-w-2015-r/ [5.11.2013].
- Dyrektywa CRD IV, www.knf.gov.pl/crd/pakiet_crd4_banki_spoldzielcze.html [5.11.2013].
- Edukacja finansowa Polaków*, TNS Polska, Warszawa 2013.
- <http://hexabank.pl/onas/historia> [13.07.2013].
- <http://prnews.pl/wiadomosci/polskie-banki-nie-potrafia-rozpoznać-potrzeb-klientów-6547085> [2.07.2013].
- <http://vistulabs.pl/29/historia.html> [13.07.2013].
- IAR, http://inwestycje.pl/dane_makro/UE-powoliwychodzi-z-recesji;216460;0.htmls [5.11.2013].

⁵² T. Mirończuk, *Płynność zreszczeń. Skarb do odkrycia*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2013, nr 11, s. 8-10.

⁵³ Ibidem.

⁵⁴ J. Pruski, *Biznes, spółdzielco!*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2013, nr 11, s. 11-13.

- Informacja dla Komisji Nadzoru Finansowego. Raport o sytuacji spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych w 2012 roku*, UKNF, Departament Bankowości Spółdzielczej i Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych, Warszawa, maj 2013.
- Informacja o sytuacji banków spółdzielczych i zrzeszających w I półroczu 2013 r.*, UKNF, Warszawa, październik 2013.
- Jakość na bank*, TNS Polska, Warszawa 2013.
- List otwarty Zarządu Krajowej Rady Spółdzielczej z dnia 21 sierpnia 2013 r., „Tęcza Polska. Magazyn Krajowej Rady Spółdzielczej” 2013, nr 11.
- List otwarty Stowarzyszenia „Klub Inteligencji Polskiej” do Rafała Grupińskiego Przewodniczącego Klubu Parlamentarnego Platforma Obywatelska, „Tęcza Polska. Magazyn Krajowej Rady Spółdzielczej” 2013, nr 11.
- Mirończuk T., *Płynność zrzeszeń. Skarb do odkrycia*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2013, nr 11.
- Prognozy makroekonomiczne profesjonalnych prognostów*, wyniki ankiety makroekonomicznej NBP, runda z września 2013 r., Instytut Ekonomiczny, Warszawa 2013.
- Pruski J., *Biznes, spółdzielco!*, „Nowoczesny Bank Spółdzielczy” 2013, nr 11.
- Ramotowski J., *Pod wpływem niskich stóp banki zmieniają strategię*, www.obserwatorfinansowy.pl/forma/debata/pod-wplywem-niskich-stop-banki-zmieniaja-strategie/#hide [28.10.2013].
- Raport o sytuacji mikro i małych firm w 2012 r.*, Bank Pekao SA, Warszawa 2013.
- Rozmowa z Dariuszem Twardowskim, dyrektorem Departamentu Bankowości Spółdzielczej i Spółdzielczych Kas Oszczędnościowo-Kredytowych KNF, *Klienci są zadowoleni z banków spółdzielczych*, „Bank Wspólnych Sił” 2013, nr 5.
- Rozmowa z Janem Czesakiem, członkiem Rady Nadzorczej BPS SA, *Przed walnym zgromadzeniem Banku BPS SA*, „Bank Wspólnych Sił” 2013, nr 6.
- Rozmowa z Tomaszem Mirończukiem, prezesem Zarządu Banku BPS SA, *Odrębność decyzji, ale wspólny wizerunek*, „Bank Wspólnych Sił” 2013, nr 2.
- Rozmowa z Wiesławem Szczepańskim, „Dziennik Trybuna” z 13.10.2013 r.
- Rozmowa ze Stanisławem Matejkiewiczem, prezesem Zarządu Banku Spółdzielczego w Kielcach, *Bank w jednym palcu*, „Bank Wspólnych Sił” 2013, nr 2.
- Szczygieł J., *Bankowy American Dream*, „Miesięcznik Finansowy Bank” 2013, nr 2.
- www.bps_raport_roczny_2012.pdf [13.07.2013].
- www.gpw.pl/analizy_i_statystyki [5.11.2013].
- www.knf.gov.pl/images/BANKI_2010_tcm75-2614.pdf [4.11.2013].
- www.knf.gov.pl/images/RAPORT_O_SYTUACJI_BANKOW_w_2012_pdf__tcm75-34744.pdf [5.11.2013].
- www.knf.gov.pl/images/informacja_osytuacji_bankow_1kw_2013_tcm75-35217.pdf [4.11.2013].
- www.knf.gov.pl/Images/BS_analiza_1kw_2013_tcm75-35208 [5.11.2013].
- www.knf.gov.pl/images/RAPORT_2011_tcm75-31319.pdf [4.11.2013].
- www.knf.gov.pl/pakiet_banki-spoldzielcze.html [20.09.2013].
- www.pacobank.pl/index.php/AboutUs [13.07.2013].
- www.pwc.pl/pl/biuro-prasowe/mikro-firmy-stawiaja-na-bankowosc-internetowa.jhtml [13.07.2013].
- www.sgb.pl/banki_spoldzielcze_wykaz [13.07.2013].
- Wybrane aspekty prowadzenia działalności gospodarczej na rynku czeskim*, Enterprise Europe Network, Górnośląska Agencja Rozwoju Regionalnego SA, Katowice, 23.10.2013 r.
- Wystąpienie Krzysztofa Pietraszkiewicza, VI Forum Liderów Banków Spółdzielczych, *Bank spółdzielczy obywatelski*, Warszawa, 9.09.2013 r.
- Wystąpienie Tomasza Mirończuka, prezesa Zarządu Banku BPS, *Czas ważnych zmian, Zgromadzenie Prezesów Banków Spółdzielczych Zrzeszonych z bankiem BPS SA*, „Bank Wspólnych Sił” 2012, nr 7.
- XX Forum Gospodarcze w Toruniu, *Rola Banków Spółdzielczych z Grupy BPS w stabilizowaniu gospodarki*, pnews.pl [8.07.2013].

Post-crisis Dilemmas of the Polish Cooperative Banking Sector

Abstract. *The recent crisis has changed markets as well as factors and behaviours in the market environment. The question that immediately arises is how these changes have affected the Polish cooperative banking sector. This paper is an analytical research attempt aimed at identifying and understanding the post-crisis dilemmas concerning the market conditions in which Polish cooperative banks have had to operate, with a focus on the most recent period, i.e. after 2012. The paper delivers a description of cooperative banking after 2012, including an overview of Poland's cooperative banking sector, its financial performance and profitability ratios, as well as a summary of the lessons learned while operating throughout the period. In addition, the perception of cooperative banks by their immediate environment is discussed, and insights into the paths for the sector's further development are offered. Finally, the author attempts to forecast into the future of cooperative banking, taking into account the changes in its regulatory framework, the role and further evolution of information technology and e-banking, and the prospective emergence of partnerships between cooperative banks and business companies.*

Keywords: *banking sector, cooperative banking, cooperative banks in Poland, traditional banking, CRD IV, local finance, cooperative sector*